

**УДК 330**

**Олена Брилінська, Юрій Вовк**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОЦЕСІ СТВОРЕННЯ ТВОРЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

**Olena Brylinska, Yuriy Vovk**

### **CREATIVE MANAGEMENT IN THE PROCESS OF NEW ORGANIZATIONAL CULTURE CREATION**

"У бізнесі є тільки дві функції - маркетинг та інновації", якось сказав Пітер Друкер. Інновації генерують нові продукти та бізнес-моделі, але завдяки маркетингу світ дізнається про ці нововведення. Обидві функції часто розглядаються як результат творчості. Але коли справа доходить до побудови творчої культури, необхідної для виконання маркетингу та інновацій належним чином, багато лідерів виявляються спантеличені тим, як побудувати творчу культуру.

Дійсно, навіть визначити, що таке творча культура може бути складним завданням. Це просто: подивитися на компанії, відомі своєю творчою культурою і спробувати імітувати те, що вони роблять, але без розуміння динаміки культури, ми можемо імітувати тільки свої елементи на рівні поверхні і не в змозі зробити ґрунтовних культурних змін. У 1980 році психолог Едгар Шейн в Школі менеджменту Слоуна розробив модель для розуміння і аналізу організаційної культури. Шейн розділив культуру організації в трьох різних рівнях: артефакти, цінності та припущення. Артефакти - явні й очевидні елементи організації. Це, як правило те, що кожен може бачити: меблі і розташування офісу, дрес-код, особливі жарти. Так, настільний футбол і безкоштовне харчування також артефакти. Артефакти можна легко помітити, але іноді важко зрозуміти, особливо якщо ваш аналіз культури ніколи не виходить трохи глибше. Офіс IDEO в Palo Alto має крило літака, що стирчить з однієї стіни, дивний і загадковий артефакт, якщо не зрозуміти культуру експериментаторства і вільного висловлювання думок.

Підтримуючі цінності компанії - оголошений набір цінностей і норм. Цінності впливають на те як взаємодіють працівники і представляють організацію. Найчастіше, цінності оголошуються в публічних заявах у вигляді списку основних цінностей, але і в загальних фразах і нормах, що часто повторюються працівниками. Так, фразою "Бюджетні авіакомпанії," підтверджується цінність доступності.

Співробітники колл-центру Zappos поділяють впевненість у тому, що надання відмінного обслуговування призведе до постійних клієнтів, так що співробітники відправляють потенційних клієнтів до інших роздрібних торговців, якщо Zappos не має в наявності потрібного товару. Спільні погляди проявляються в різних формах. Іноді вони відображені в підтримуючих цінностях та артефактах, іноді - ні. Але коли основні організаційні припущення не збігаються з підтримуваними цінностями, виникає проблема. Enron випустила довідник на 64 сторінки з викладом місії компанії і її основних цінностей, але, судячи з їх вельми "творчих" практик бухгалтерського обліку, це сумнівно, що вище керівництво коли-небудь читало його.

Спільні погляди важче побачити, але це основні вектори культури організації, які здійснюють реальний вплив на творчість його членів. Творчі організації мають основні припущення про творчість, як процес, а не момент Еврики, або, що не всі конфлікти потрібно вирішувати, тому що іноді це може дати більш інноваційне мислення. Вони поділяють переконання, що творчість процвітає при обмеженнях, або що краща робота робиться за допомогою команд, що постійно зростають. Відкритий обмін ідеями, дозвіл на прийняття ризиків, і розуміння невдач як можливості навчатися - всі основні переконання творчих організацій.

#### **Література:**

1. How to tell if your company has a creative culture by David Burkus: Harvard Business Review, December 2014